

تمكين العاملين وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة المياه المعدنية لولاية سعيدة-

Empowering employees and its impact on enhancing organizational loyalty – A field study of a sample of workers at the Mineral Water Corporation in the state of Saida

¹ نادية طيبي

أستاذة محاضرة أ/ مخبر أبحاث كمية في الاقتصاد والمالية / جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر -الجزائر-

nadia.taibi@univ-saida.dz

عبد القادر بلعري

أستاذ التعليم العالي/مخبر إدارة وتقييم المؤسسات / جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر -الجزائر-

Abdelkader.belarbi@univ-saida.dz

قُدِّم للنشر في: 2025-10-04، قُبِلَ للنشر في: 2025-10-19، نُشِرَ في: 2025-12-05

الملخص:

تهدف دراستنا إلى تحليل وقياس أثر تمكين العاملين على تعزيز الولاء التنظيمي داخل مؤسسة المياه المعدنية بولاية سعيدة، وبالاعتماد على عينة مكونة من 35 فرد من مختلف المستويات التنظيمية تم التوصل إلى تأكيد وجود التطبيق الفعلي لأبعاد تمكين العاملين المتمثلة في: تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الداخلي، والتحفيز. كما كشفت النتائج عن مستوى ولاء تنظيمي جيد لدى العاملين مع وجود أثر إيجابي ملموس لممارسات التمكين على أداء العاملين. وقد تبين أن التحسن في ولاء العاملين يستند بنسبة إلى تطبيق أبعاد التمكين الأربعة مجتمعة بنسبة 74.7٪، مما يؤكد أهمية تبني استراتيجيات تمكين الفعالة لتعزيز الولاء التنظيمي ودعم الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الولاء التنظيمي، مؤسسة المياه المعدنية.

تصنيف JEL: L29, M12, M54

قُدِّم للنشر في: 2025-10-04، قُبِلَ للنشر في: 2025-10-19، نُشِرَ في: 2025-12-05

Abstract

This study analyzes the impact of employee empowerment on organizational commitment at the Mineral Water Company in Saida Province. Using a sample of 35 employees from various organizational levels, the research confirms the effective application of key empowerment dimensions: authority delegation, teamwork, internal communication, and motivation. The findings indicate a high level of organizational commitment among employees and a significant positive impact of empowerment practices on performance. Notably, the combined four empowerment dimensions account for 74.7% of the variance in

¹ المؤلف المراسل

organizational commitment, highlighting the critical importance of implementing effective empowerment strategies to strengthen loyalty and support institutional performance

Keywords: Empowering employees; organizational loyalty; Mineral Water Corporation.

Jel Classification Codes: M54, M12, L29

مقدمة:

شهدت حقبة التسعينيات المعروفة بحقبة التمكين تحولات تنظيمية هامة بادرت من خلالها العديد من المنظمات الرائدة إلى تبني سياسات تهدف إلى دمج التفكير والعمل بشكل متكامل، مع التركيز على إطلاق طاقات إبداعية وتجديدية لدى العاملين بغية تعزيز القدرة التنافسية، وبناء منظمات أكثر فعالية وتفاعلا على المستويين الداخلي والخارجي. وفي هذا السياق، يبدأ العاملون بإدراك جوهر مهامهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، فتتولد لديهم رغبة ذاتية وحافز داخلي لتحسين أداء المؤسسة. هذه الرغبة تنبع من خصائص الفرد نفسه، ودوافعه، ومدى قدرته على التأثير في بيئة عمله.

ويعتبر الولاء التنظيمي أحد المحاور الأساسية التي استحوذت على اهتمام إدارات المنظمات، نظرا لدوره الجوهري في الحفاظ على استقرار المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية بل وحتى ضمان استمراريتها. فتعزيز الولاء والإخلاص لدى العاملين يسهل عملية تقبلهم لأي تغييرات تنظيمية مستقبلية، كما أن الأفراد ذوي الولاء المرتفع يظهرون استعدادا أكبر لبذل الجهود، والتفاني في أداء مهامهم، والمحافظة على ارتباطهم العميق بمنظمتهم، والسعي الحثيث لتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية. وفي هذا الإطار، تسعى دراستنا إلى تسليط الضوء على واقع تمكين العاملين في مؤسسة المياه المعدنية بولاية سعيدة، وتحليل علاقته بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، وهذا ما يتجلى في صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير تمكين العاملين على تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة المياه المعدنية بولاية سعيدة؟

ولالإجابة على إشكالية موضوعنا، قمنا بصياغة مجموعة فرضيات مستندة على الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين وعلاقتها بمختلف مستويات الولاء التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي لتطبيق أبعاد تمكين العاملين على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة المياه المعدنية بولاية سعيدة.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تطبيق لتمكين العاملين بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة؛
- الفرضية الفرعية الثانية: يتمتع عمال مؤسسة المياه المعدنية سعيدة بولاء تنظيمي مرتفع؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر معنوي لتفويض السلطة على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر معنوي لفرق العمل على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة؛
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر معنوي للاتصال الفعال على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة؛
- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر معنوي للتحفيز على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة؛

أهداف الدراسة: تهدف دراستنا إلى تحقيق مجموعة أهداف علمية وعملية تسهم في فهم أعمق لواقع الممارسات التنظيمية داخل مؤسسة المياه المعدنية بولاية سعيدة. فهي تسعى بالدرجة الأولى إلى قياس مستوى تطبيق ممارسات تمكين العاملين بمختلف أبعاده داخل المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تحديد درجة الولاء التنظيمي لديهم بما يتيح تقييم مدى ارتباطهم بالمؤسسة وحرصهم على تحقيق أهدافها. كما تهدف الدراسة إلى تحليل وقياس أثر تطبيق أبعاد تمكين العاملين على مستوى الولاء التنظيمي من أجل إبراز العلاقة بين التمكين والولاء، وتوضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه سياسات التمكين في تعزيز الانتماء والالتزام داخل بيئة العمل.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من طبيعة الموضوع نفسه وهذا ما يبرز في التطرق إلى مفهوم تمكين العاملين بمختلف أبعاده النظرية من تعريف وأهمية وذكر للمقومات التي يستند إليها، ناهيك عن مفهوم الولاء التنظيمي ودوره المحوري داخل المنظمات، أما على الصعيد التطبيقي فتبرز الأهمية في تحليل وقياس العلاقة والأثر بين تمكين العاملين ومستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، بما يتيح تقديم نتائج عملية يمكن توظيفها لدعم الأداء المؤسسي وتعزيز ارتباط العاملين بمنظمتهم.

منهج الدراسة والأدوات المستعملة: اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والتحليلي، أما الأول فاستخدم في الجانب النظري بغرض توضيح المفاهيم الأساسية وتحليل أبعادها، أما الثاني فاعتمد في الجانب التطبيقي لتحليل واقع تمكين العاملين وقياس أثره على الولاء التنظيمي داخل المؤسسة، ولجمع المعطيات الميدانية استخدمنا مجموعة أدوات أبرزها الاستبيان إضافة إلى المقابلات المباشرة التي أجريت مع عدد من العاملين من مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة بهدف قياس متغيرات الدراسة والحصول على بيانات نوعية تدعم التحليل الكمي وتعزز من موثوقية النتائج.

1. الإطار النظري للدراسة

1.1 مفهوم تمكين العاملين:

تبلورت أفكار جل الباحثين نهاية الثمانينات وبداية التسعينات حول التمكين باعتباره من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري فضلا عن كونه مدخلا معاصرا في بيئة إدارة الأعمال ومفتاح نجاح وديمومة للمنظمة. ولقد تعددت تعاريفه باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة فنظر له من وجهات نظر متعددة. وفيما يلي نورد بعض هذه التعاريف:

إذ عرفه (ولد حن، 2011) بأنه "نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار". وضمن المنظور ذاته عرفا (Areiqat & Naji, 2016) التمكين بأنه ممارسة إدارة تمكن العاملين من المشاركة في عملية صنع القرار من خلال تبادل المعلومات، وتشجيعهم من خلال توفير حوافز لإطلاق قدراتهم من أجل تحسين أداء المنظمة. كما يضيف (عبد الحسين، 2012) أن تمكين العاملين "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم". في حين أشار (Karim & Rehman, 2012) التمكين لا يتيح حرية التصرف فحسب، بل يعزز مستوى المسؤولية والمساءلة أيضا وهذا ما يلزم الإدارة على تمكين موظفيها بإرضائهم وتحفيزهم والتزامهم، مما يساعد في نهاية المطاف على تحقيق أهداف المنظمة. ويسود تمكين الموظفين من خلال تبادل المعلومات وتعزيز القدرات الفكرية والاستقلالية أثناء اتخاذ القرارات.

2.1 أبعاد تمكين العاملين:

اختلف الباحثون في تحديد مرتكزات (أبعاد) التمكين وفقا للزاوية التي نظر إليها الباحث إلى مفهوم التمكين، وفيما يلي شرح مبسط لكل منها:

1.2.1 تفويض السلطة:

إن جوهر مفهوم التمكين يعني تفويض السلطة إلى المستويات التنظيمية الأدنى ليصبح اتخاذ القرار لا مركزيا. يتعين على المديرين إرساء الأسس المناسبة اللازمة لتمكين موظفيهم بالسماح لهم بأن يكونوا أكثر استقلالية ومشاركة في صنع القرار، إلى جانب التدريبات التطبيقية مما يتيح فرصة الإبداع ويحقق تغييرات جوهرية في مواقفهم وهذا ما يخلق جوا مناسباً لتنمية الأفراد والمؤسسة على حد سواء. (Maina, 2023)

2.2.1 فرق العمل:

يلعب استبدال الهرم الإداري بفرق ذاتية الإدارة دورا هاما في عملية التمكين، وتشمل مزايا الفرق ذاتية الإدارة توفير الرضا الوظيفي وتغيير المواقف والالتزام الوظيفي، وتحسين التواصل بين الموظفين والمديرين، وزيادة فعالية عمليات صنع القرار، وتحسين وتعزيز العمليات، وتخفيض التكاليف وزيادة كفاءة المؤسسة. (B. Movahedi & M. Azarpira, 2016)

3.2.1 الاتصال الفعال:

يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، فهو ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات. وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف. (تركلي، 2017)

4.2.1 تحفيز العاملين: سيفقد التمكين الأرضية عندما لا توفر المنظمة الحوافز المناسبة (حوافز مادية ومعنوية، فردية أو جماعية) يتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له. كما يتوقف تأثيرها في نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها، التي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات. تمكن العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي مشروط بتقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقييم الأداء، وتكون بمثابة دافع حقيقي للتطوير. (Kyei-Frimpong, 2024)

3.1 الولاء التنظيمي: يعد الولاء التنظيمي مفتاحا أساسيا مهما في تحديد مدى انسجام العمال مع منظماتهم، فإذا كان هناك ولاء نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها. (روم، 2010)، حيث عرف (عبد الله، 2022) الولاء التنظيمي بأنه استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية للبقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم. كما عرفا (خليفة و الملاحمة، 2009) الولاء التنظيمي بأنه حالة تُوحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها.

فرغم التعدد الواضح في تعاريف مفهوم الولاء التنظيمي إلا أن هناك إجماعا من قبل الباحثين على أنه مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها....

2. الإطار التطبيقي للدراسة: سنحدد في هذا الجزء تحديد الإطار المنهجي للدراسة قصد التعريف بالطريقة والأدوات وكافة خطواتها، وصولا إلى عرض النتائج المتوصل وتحليلها وتفسيرها باستعمال المعالجات الإحصائية المناسبة، ناهيك عن اختبار صحة الفرضيات المبينة سابقا والمستمدة أساسا من النموذج النظري للدراسة.

1.2 الطريقة والأدوات المستخدمة:

1.1.2 مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كل عمال مؤسسة المياه المعدنية بولاية سعيدة، والمقدر بحوالي 180 عاملا. أما عينة الدراسة فقد اقتصر إجرائها على 50 عامل تم انتقاؤهم بصفة عشوائية.

2.1.2 مصادر البيانات: لجمع البيانات اللازمة للدراسة اعتمدنا على مصادر ثانوية وأخرى أولية، وهي تتمثل فيما يلي:

المصادر الثانوية: انحصرت في كل ما هو متوفر من مراجع حول موضوع الدراسة سواء كانت ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة.

المصادر الأولية: فقصد الحصول على البيانات اللازمة للدراسة وجمعها من مصادرها الأولية تم توزيع استمارات استبيان على أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تفرغها ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS V24) وبعض الأدوات الإحصائية للتوصل إلى نتائج الدراسة.

3.1.2 أداة جمع البيانات: تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات بحيث تكون هذا الأخير من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: خاص بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة والمتمثلة في الصنف؛ السن؛ المستوى التعليمي؛ سنوات الخبرة.

القسم الثاني: عبارة عن محاور الدراسة حيث اشتملت على 24 عبارة موزعة على محورين مقسمة على النحو التالي:

المحور الأول: تمكين العاملين: يتكون هذا المحور من 22 عبارة تعكس أبعاد تمكين العاملين حيث تم تخصيص لكل بعد من أبعاد المتغير مجموع العبارات الموضحة كما يلي:

- بعد تفويض السلطة من خلال العبارات التالية: (1، 2، 3، 4، 5)

- بعد فرق العمل من خلال العبارات التالية: (6، 7، 8، 9، 10)

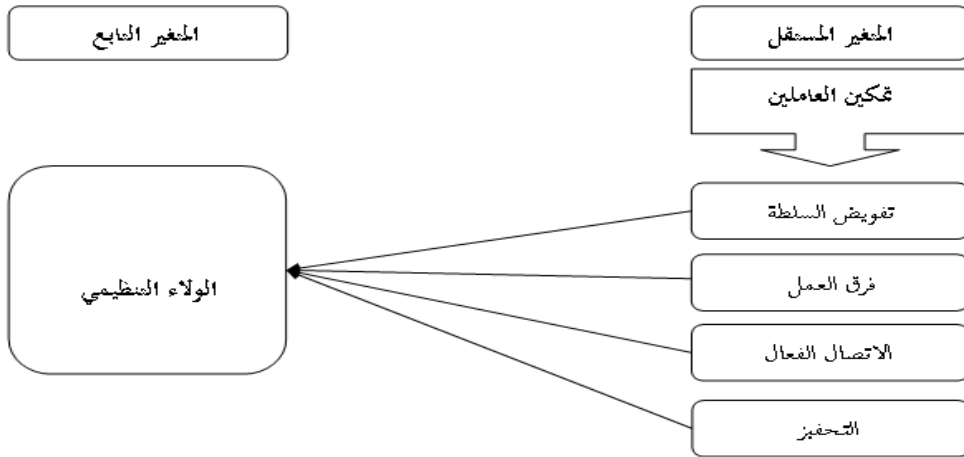
- بعد الاتصال الفعال وتمثله العبارات التالية: (11، 12، 13، 14، 15، 16، 17)

- بعد التحفيز من خلال العبارات التالية: (18، 19، 20، 21، 22)

المحور الثاني: يتكون من 9 عبارات تجسد المتغير التابع المنحصر في الولاء التنظيمي، وقد تم توزيع 50 استبيان على أفراد عينة الدراسة ليتم استرجاع 35 استبانة التي كانت صالحة للتحليل، كما تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان.

4.1.2 نموذج الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة تم وضع النموذج أدناه، الذي تضمن متغيرا تابعا والمتمثل في الولاء التنظيمي، ومتغير مستقل وهو تمكين العاملين بأبعاده الأربعة (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز)

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

5.1.2 الأدوات المعتمدة في التحليل: اعتمدنا على برنامج **spss. v24**، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لدراسة خصائص العينة؛
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة؛
- اختبار التوزيع الطبيعي؛
- اختبار العينة الوحيدة (**t- test**)؛
- أسلوب الانحدار الخطي.

6.1.2 ثبات وصدق الاستبيان: أين اعتمدنا على معامل ألف كرونباخ (أنظر الجدول 01) والذي كانت قيمته جيدة، سواء للاستبيان ككل (0.936) والمخبرين: تمكين العاملين (0.781) والولاء التنظيمي (0.894)، وكما هو ملاحظ فقد فاقت هذه القيم القيمة المرجعية (0.60) الموضوعه لهذا النوع من الدراسات، وعليه فأن الاستبيان المعد يمكن الاعتماد عليه لإجراء الدراسة.

الجدول (1): معامل ألفا كرونباخ المخاور والاستبيان ككل.

المخاور	عدد الفقرات	مؤشر الثبات (ألفا كرونباخ)
المخبر الأول: تمكين العاملين	22 عبارة	0.781
المخبر الثاني: الولاء التنظيمي	9 عبارات	0.894
جميع عبارات الاستبيان		0.936

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الطبعة 24

2.2 النتائج ومناقشتها:

1.2.2 خصائص عينة الدراسة: ونخص معلومات عامة حول عينة الدراسة، من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية

للمتغيرات الشخصية المتمثلة في: الصنف، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة. والتي يبرزها الجدول التالي:

الجدول رقم (2): خصائص عينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة (%)
الصف		
ذكر	24	68.6
أنثى	11	31.4
الفئة العمرية		
أقل من 30 سنة	04	11.4
من 30 سنة إلى 40 سنة	12	34.3
من 40-50 سنة	14	40
أكثر من 50 سنة	05	14.3
المستوى التعليمي		
ثانوي	4	11.4
تقني سامي	5	14.2
ليسانس	10	28.5
دراسات عليا	14	40
الخبرة المهنية		
أقل من 5 سنوات	06	17.1
من 5 سنوات-10 سنوات	01	2.9
من 11 سنة-15 سنة	16	45.7
أكثر من 15 سنة	12	34.3

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الطبعة 24

التفسير: يبين الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتكون من الذكور بنسبة 68.6٪، وأن معظم الموظفين من فئة الشباب، بحيث أن ما يقارب نسبته 40٪ لا يتعدى سن الأربعين، مما يعكس سياسة المؤسسة في توظيفها لفئة الشباب المؤهل من خريجي الجامعات فأغلبهم من أصحاب الدراسات العليا بنسبة 40٪، هذا إلى جانب أصحاب الخبرة حيث سجلنا ما نسبته 45.7٪ من ذوي الخبرة المهنية وهو ما يفوق مجموع 11 سنة من العمل، مما يشير إلى الاستقرار داخل المؤسسة.

2.2.2 اختبار التوزيع الطبيعي: بتطبيق نظرية النهاية المركزية يمكننا القول بأن بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي لأن حجم العينة قد فاق 30 فردا.

3.2.2 اختبار الفرضيات: لاختبار فرضيات الدراسة سنتطرق لاختبار الفرضيات الفرعية، والفرضية الرئيسية كالتالي:
أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تطبيق لتمكين العاملين بمؤسسة المياه المعدنية بولاية سعيدة. أين اعتمدنا اختبار العينة الوحيدة (t- test) وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (3): نتائج اختبار الفرضية الفرعية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ستودنت (t)	درجة الحرية	قيمة الدلالة
تمكين العاملين	3.1273	0.64225	31.359	45	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الطبعة 24

التفسير: تظهر نتائج الاختبار الموضحة أعلاه أن قيمة الدلالة قد بلغت 0.000 والتي كانت أصغر من القيمة الحرجة 0.05 وعليه يمكننا قبول الفرضية البديلة بوجود تطبيق لتمكين العاملين في مؤسسة المياه المعدنية، ولمعرفة أيًا من أبعاد هذا الأخير أكثر تطبيقًا في المؤسسة تم حساب متوسطات الأبعاد الأربعة لتمكين العاملين كالتالي:

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية لأبعاد تمكين العاملين وترتيبها

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
تفويض السلطة	2.84	0.91754	محايد	3
فرق العمل	3.7771	0.51739	موافق	1
الاتصال الفعال	3.2980	0.90309	محايد	2
التحفيز	2.5943	1.00634	غير موافق	4

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الطبعة 24

التفسير: تشير نتائج الجدول أعلاه إلى تأكيد صحة الفرضية التي تم اختبارها سابقًا، إذ أظهرت آراء عينة الدراسة وجود تطبيق فعلي لممارسات تمكين العاملين عبر أبعاده الأربعة، مع تفاوت في مستوى الاتفاق حول كل بعد. فقد تصدر بعد فرق العمل ترتيب الأبعاد من حيث الأهمية بالنسبة للمبحوثين، بمتوسط بلغ 3.7771، وهو ما يقع ضمن فئة "موافق" على سلم ليكرت الخماسي، الأمر الذي يعكس اهتمام المؤسسة بتشجيع العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق بدلا من الاعتماد على الجهود الفردية، بما يساهم في بناء الثقة بين الأعضاء. أما بعد الاتصال الفعال وتفويض السلطة، فقد احتلتا المرتبتين الثانية والثالثة على التوالي، وجاء تقييمهما ضمن فئة "محايد"، مما يشير إلى وجود ممارسات متوسطة المستوى في هذين البعدين. في المقابل، حل بعد التحفيز في المرتبة الأخيرة ضمن فئة "غير موافق"، وهو ما يدل على أن أفراد العينة لا يتفقون بدرجة كبيرة على فعالية سياسات التحفيز المعتمدة داخل المؤسسة.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يتمتع عمال مؤسسة المياه المعدنية سعيدة بولاء تنظيمي مرتفع، حيث اعتمدنا على (t- test) وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (5): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ستودنت t	درجة الحرية	قيمة الدلالة
الولاء التنظيمي	3.6000	0.84284	26.544	47	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الطبعة 24

التفسير: تبرز نتائج الاختبار وجود توافق واضح بين آراء أفراد عينة الدراسة بشأن تمتع العاملين بمستوى معتبر من الولاء التنظيمي اتجاه مؤسستهم، ويتجلى ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي البالغة 3.6000 والتي تندرج ضمن فئة "موافق" على سلم ليكرت

الحماسي. ويعزّز هذا قيمة الدلالة ($Sig = 0.00$) التي جاءت أدنى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، الأمر الذي يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد صحة الفرضية قيد الاختبار. بناءً عليه، يمكن القول إن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة مرتفع نسبياً، وهو ما يعكس التزامهم المهني وانتماءهم المؤسسي، ويدعم فرضية البحث المتعلقة بوجود ولاء تنظيمي فعال داخل هذه المؤسسة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر معنوي لتفويض السلطة على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة المياه المعدنية سعيادة، تم اختبار الفرضية من خلال تقدير نموذج انحدار بسيط بين المتغير التابع والمستقل وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (6): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل	0.611	4.438	0.000	0.611	0.374	19.681	0.000
الثابت		5.317	0.000				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الطبعة 24

التفسير: أظهرت نتائج اختبار الفرضية وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين تفويض السلطة والولاء التنظيمي بنسبة 61.1%، حيث يفسر تفويض السلطة 37.4% من التغير في الولاء التنظيمي. كما أثبت النموذج دلالة إحصائية قوية ($Sig = 0.000 < 0.05$)، مما يدعم الفرضية القائلة بوجود أثر معنوي لتفويض السلطة على الولاء التنظيمي، بحيث تؤدي كل زيادة في تفويض السلطة بوحدة واحدة إلى رفع الولاء التنظيمي بمقدار 0.611 وحدة.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر معنوي لفرق العمل على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة المياه المعدنية سعيادة، تم تقدير نموذج انحدار بسيط بين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) والمتغير المستقل (فرق العمل)، فكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (7): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (فرق العمل)	0.431	4.438	0.010	0.431	0.186	7.531	0.010
الثابت		0.972	0.338				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الطبعة 24

التفسير: أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين فرق العمل والولاء التنظيمي بنسبة 43.1%، بمساهمة قدرها 18.6% في تعزيز الولاء التنظيمي، فكلما زاد فرق العمل بوحدة واحدة يعزز الولاء التنظيمي بـ 0.431 وحدة. ومن خلال قيمة الدلالة المعنوية للنموذج تقبل فرضية وجود أثر معنوي لفرق العمل على تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية على وجود أثر معنوي للاتصال الفعال على تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

في هذا الإطار تم الاعتماد على أسلوب الانحدار البسيط بين متغيري الفرضية، فكانت نتائجه كالتالي:

الجدول رقم (8): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (الاتصال الفعال)	0.684	5.383	0.000	0.684	0.468	28.974	0.000
الثابت		3.693	0.001				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الطبعة 24

التفسير: من خلال نتائج التقدير أعلاه فالولاء التنظيمي يرتبط ارتباطاً قوياً وموجب وذلك بنسبة 68.4%، وتبرز أهمية ذلك من خلال قيمة معامل التحديد الذي يفسر أن الاتصال الفعال يسهم في تعزيز الولاء التنظيمي بنسبة 46.8%، فكلما زاد الاتصال الفعال بوحدة واحدة يتعزز الولاء التنظيمي بـ 0.684 وحدة. أما بالنسبة لقيمة الدلالة للنموذج ككل فقد كانت أقل من القيمة الحرجة (0.05)، وعليه يمكننا القول أنه يوجد أثر معنوي للاتصال الفعال على تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

سادساً: اختبار الفرضية الفرعية السادسة: تختبر هذه الفرضية وجود أثر معنوي للتحفيز على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة المياه المعدنية سعيدة. من خلال بتقدير نموذج الانحدار البسيط بين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) والمتغير المستقل (التحفيز).

الجدول رقم (9): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (التحفيز)	0.513	3.437	0.002	0.513	0.264	11.815	0.002
الثابت		7.150	0.000				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss الطبعة 24

التفسير: تبرز النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين التحفيز والولاء التنظيمي بنسبة 51.3%، حيث يفسر التحفيز 26.4% من التغير في الولاء التنظيمي. كما تؤكد دلالة النموذج الإحصائية ($\text{Sig} = 0.002 < 0.05$) وجود أثر معنوي للتحفيز في تعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

سابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية: تسعى هذه الفرضية للإجابة على إشكالية دراستنا من خلال تقدير أثر تمكين العاملين على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة المياه المعدنية بولاية سعيدة، ولأجل ذلك تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، والمتغير المستقل (تمكين العاملين)، وقد كانت نتائج التقدير موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

التفسير: تعكس نتائج الاختبار قوة العلاقة الموجبة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط 74.7%، وهو ما

المتغير المستقل (تمكين العاملين)	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
0.747	0.747	6.448	0.000	0.747	0.557	41.571	0.000
الثابت		1.105	0.277				

يدل على ارتباط وثيق بين المتغيرين، كما تشير قيمة معامل التحديد إلى أن 55.7% من التحسن في مستوى الولاء التنظيمي وهذا ما يعود إلى ممارسات التمكين بأبعاده الأربعة مجتمعة، في حين تفسر العوامل الأخرى نسبة 44.3% المتبقية. ويعزز هذا الاستنتاج بقيمة الدلالة الإحصائية للنموذج ($\text{Sig} = 0.000$) التي تؤكد معنويته، بهذا نستنتج أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى تطبيق التمكين داخل المؤسسة تقابلها زيادة قدرها 0.747 وحدة في الولاء التنظيمي. وعليه، يمكن تأكيد فرضية وجود الأثر الجوهري ذي دلالة الإحصائية لتطبيق التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة المياه المعدنية بولاية سعيدة.

الخاتمة:

انطلاقاً مما سبق، نقول أن الهدف من دراستنا انحصار أساساً في معالجة أحد المعادلات في مجال إدارة المؤسسات الاقتصادية، والمتمثل في تمكين العاملين وتحليل أثر ممارساته على تعزيز الولاء التنظيمي مع إعطائها صبغة تحليلية وإحصائية على مستوى مؤسسة المياه المعدنية سعيدة وذلك بغية قياس مدى تأثير تطبيق ممارسات التمكين على مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين. وقد أفضت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج المهمة يمكن عرضها على النحو الآتي:

- وجود تطبيق لتمكين العاملين بأبعاده الأربعة (تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز) في مؤسسة المياه المعدنية، مع تمتع عمالها بولاء جيد اتجاه منظماتهم؛ واستناداً إلى قيم معاملات الارتباط المحسوبة سجلنا تفاوت في قوة العلاقة الارتباطية بين أبعاد تمكين العاملين والولاء التنظيمي، كما احتل بعد الاتصال الفعال الصدارة بمعامل ارتباط بلغ 68.4%، يليه بعد تفويض السلطة ب 61.1%، ثم بعد التحفيز في المرتبة الثالثة بنسبة 51.3%، وأخيراً بعد فرق العمل بنسبة 43.1%، كل هذا يبرز الأهمية المحورية للاتصال الفعال داخل المؤسسة، لما له من دور فعال في تيسير فهم المعلومات وتداولها بين الأفراد، ناهيك عن إتاحة أكبر الفرص للتعبير عن الآراء وتبادل الأفكار، بما يساهم في ترسيخ بيئة عمل تفاعلية وداعمة للولاء التنظيمي.
- وجود تفاوت في ترتيب قوة العلاقة الارتباطية بين أبعاد تمكين العاملين والولاء التنظيمي وفقاً إلى قيمة معامل الارتباط، فجاء بعد الاتصال الفعال في الأول بمعامل ارتباط (68.4%)، يليه بعد تفويض السلطة ب (61.1%)، والمرتبة الثالثة بعد التحفيز بمعامل ارتباط (51.3%) والمرتبة الأخيرة لبعده فرق العمل بمعامل ارتباط (43.1%)، مما يدل على أن لبعده الاتصال الفعال دور مهم في فهم المعلومات وتمييزها ما بين الأفراد داخل المؤسسة بالإضافة إلى إتاحة فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء؛
- تفاوت ترتيب القوة التأثيرية لأبعاد تمكين العاملين في الولاء التنظيمي وفقاً لقيمة معامل التحديد (R^2) وقيم المعامل المعياري للانحدار (B)، وأن أكثر العناصر تأثيراً في الولاء التنظيمي هما بعدي تفويض السلطة والاتصال الفعال، من خلال كل هذا يمكن اقتراح جملة توصيات لتعزيز فعالية تمكين العاملين ودعم الولاء التنظيمي داخل المؤسسة، كما يلي:

- تعزيز الوعي بأهمية التمكين: فينبغي على الإدارة العليا تنظيم ورش عمل لتعريف العاملين بمفهوم التمكين وأبعاده، وإبراز دوره في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.
- دعم البرامج التدريبية وتحديث البنية التحتية: توجيه الإدارة العليا نحو الاستثمار في تطوير البرامج التدريبية وتحديث البنية التحتية التقنية والإدارية، بما في ذلك قواعد البيانات، الشبكات، البرمجيات، واعتماد أساليب إدارية مرنة تسهل عملية الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي.
- التركيز على الأبعاد ذات التأثير المحدود: نظرا للنتائج التي أظهرت تفاوتها في قوة العلاقات بين أبعاد التمكين والولاء التنظيمي، وخاصة ضعف العلاقة بين الاستقلالية والولاء التنظيمي، يقترح أن تولي المؤسسة اهتماما خاصا لتقوية المتغيرات التي أظهرت نقضا، بتفويض صلاحيات أوسع للعاملين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار، إلى جانب تبني سياسات تحفيزية عادلة وفعالة. ويكتسب ذلك أهمية خاصة بالنظر إلى الدور المحوري الذي يلعبه الولاء التنظيمي كمتغير تابع، وهو ما أكدته نتائج الدراسة الميدانية والمعطيات الإحصائية.

قائمة المراجع:

1. باسم عبد الحسين. (2012). أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (31)، الصفحات 257-280.
2. سنية كاظم تركي. (2017). التمكين الإداري وأثره في الأبداع التقني -دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(96)، الصفحات 186-202.
3. سيد محمد ولد حمن. (2011). أهمية تمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري. (مذكرة ماجستير). جامعة الجزائر 3، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
4. عبد الفتاح صالح خليفات، و منى خلف الملاحمة. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق، 25(4+3)، الصفحات 289-340.
5. فائزة روم. (2010). واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. مجلة دراسات نفسية وتربوية (5)، الصفحات: 96-118.
6. محمد حمزة أمين عبد الله. (2022). محددات الولاء التنظيمي وآثاره: دراسة تحليلية. المجلة العلمية لكلية الآداب، 11(4)، الصفحات: 1-69.
7. Areiqat, A., & Naji, B. (2016). The Role of Employee's Empowerment Strategy in Improving Organization's Effectiveness. *Dirasat Administrative Sciences*, 43(2), pp. 907-922.
8. Movahedi .B, & M. Azarpira. (2016). Investigating the relationship between employees' empowerment and organizational commitment with organizational health mediation in Tehran Municipality, Revenue Recognition and Collection department. *International Journal of human Capital in urban Management*, 1(3), pp. 221-236.
9. Maina, Mary W. (2023). Influence of Employee Psychological Empowerment on Organizational Commitment in Kenya Civil Service. *Strategic Journal of Business & Change Management*. pp. 13-18.
10. Michael Kyei-Frimpong et al. (2024), Employee empowerment and organizational commitment among employees of star-rated hotels in Ghana: Does perceived supervisor support matter?, *Journal of Work-Applied Management*, pp : 36-38.
11. Karim, F., & Rehman, O. (2012). Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), pp. 92-104.